

Freiwilligenarbeit und ehrenamtliches Engagement: zur Bedeutung einer erwachsenenpädagogischen Erschließung

Habeck, Sandra

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
W. Bertelsmann Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Habeck, S. (2013). Freiwilligenarbeit und ehrenamtliches Engagement: zur Bedeutung einer erwachsenenpädagogischen Erschließung. *Erwachsenenbildung : Vierteljahresschrift für Theorie und Praxis*, 59(1), 3-6. <https://doi.org/10.3278/EBZ1301W003>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-SA Lizenz (Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC BY-SA Licence (Attribution-ShareAlike). For more Information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>



Freiwilligenarbeit und ehrenamtliches Engagement

Zur Bedeutung einer erwachsenenpädagogischen Erschließung

von: KEB Deutschland - Bundes- arbeitsgemeinschaft e. V. (Hg.); Habeck, Sandra

DOI: 10.3278/EBZ1301W003

Erscheinungsjahr: 2013

Seiten 3 - 6

Schlagworte: Ehrenamt, Engagement, Erwachsenenpädagogik

Dieser Aufsatz will die Bedeutung einer erwachsenenpädagogischen Erschließung des Feldes freiwilligen Engagements aufzeigen und dazu animieren, dieses Thema in erwachsenenpädagogischer Praxis und Forschung verstärkt aufzugreifen und zu bearbeiten. Anhand einer empirischen Studie zum hauptamtlichen Freiwilligenmanagement wird dabei die Relevanz erwachsenenpädagogischer Bezugnahme zu Freiwilligenarbeit exemplarisch konkretisiert.

Diese Publikation ist unter folgender Creative-Commons-Lizenz veröffentlicht:



Creative Commons Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

Zitiervorschlag

Habeck, S.: Freiwilligenarbeit und ehrenamtliches Engagement. Zur Bedeutung einer erwachsenenpädagogischen Erschließung. In: EB Erwachsenenbildung 01/2013. Ehrenamt/freiwilliges Engagement, S. 3-6, Bielefeld 2013. DOI: 10.3278/EBZ1301W003

Sandra Habeck

Freiwilligenarbeit und ehrenamtliches Engagement

Zur Bedeutung einer erwachsenenpädagogischen Erschließung¹

Dieser Aufsatz will die Bedeutung einer erwachsenenpädagogischen Erschließung des Feldes freiwilligen Engagements aufzeigen und dazu animieren, dieses Thema in erwachsenenpädagogischer Praxis und Forschung verstärkt aufzugreifen und zu bearbeiten. Anhand einer empirischen Studie zum hauptamtlichen Freiwilligenmanagement wird dabei die Relevanz erwachsenenpädagogischer Bezugnahme zu Freiwilligenarbeit exemplarisch konkretisiert.

Freiwilligenarbeit bzw. ehrenamtliches Engagement², lange Jahre eher stiefmütterlich behandelt, avanciert seit den 1990er-Jahren zu einem andauernden politischen und gesellschaftlichen Konjunkturthema. Im Hinblick auf Forschung ist zu erkennen, dass sich die sogenannte Engagementforschung – verstärkt in den letzten beiden Jahren – rasant entwickelte. Im Rahmen der Erwachsenenpädagogik werden zwar Themen wie Lernen im Engagement³ oder die Reflexion von Engagement und Alter⁴ vereinzelt aufgegriffen, insgesamt wird bislang jedoch eine gewisse Zurückhaltung in der Auseinandersetzung mit der Thematik deutlich. Das verwundert, denn gerade erwachsenenpädagogisches Theorie- und Handlungswissen könnte im Kontext von freiwilligem Engagement einen entscheidenden Beitrag darstellen. Zugleich würde die Befassung mit Ehrenamt einer derzeitigen thematischen Überbetonung beruflicher und betrieblicher Themen in der Erwachsenenbildung entgegen-

wirken und einen angemessenen Gegenpol dazu darstellen. Nicht zuletzt sind Freiwillige in der Erwachsenenbildung wichtige Akteure, die einen großen Teil an Kursen anbieten und durchführen.⁵

Erhöhter Bedarf an Qualifizierung

Tief greifende Veränderungen des ehrenamtlichen Engagements sind seit Mitte der 1980er-Jahre erkennbar. Sie äußern sich überwiegend in drei Entwicklungsbereichen: Wandel der gesellschaftlichen Bedeutung von freiwilligem Engagement, Strukturwandel des Ehrenamts und Motivwandel der Freiwilligen. Ein gesellschaftlicher Bedeutungswandel von ehrenamtlichem Engagement ist zum einen in Form eines Bedeutungszuwachses und zum anderen in einer Ausdifferenzierung von ehrenamtlichem Engagement festzustellen. So erfährt Engagement mittlerweile hohe öffentliche Anerkennung, da ihm ein entscheidender Beitrag zur Zukunftsfähigkeit und die Funktion von gesellschaftlichem Kitt in einer »hochkomplexen, hoch ausdifferenzierten und zugleich globalisierten deutschen Gesellschaft« zugeschrieben wird.⁶ Daneben spiegelt die derzeit vorfindbare begriffliche Vielfalt des Phänomens die mit den jeweiligen

Termini einhergehenden unterschiedlichen Bedeutungszuschreibungen wieder. Die am häufigsten verwendeten Bezeichnungen sind: Freiwilligenarbeit (angelehnt an das Konzept des Volunteering im anglofonen Raum, Konnotation der Freiwilligkeit und der Arbeit⁷), ehrenamtliches Engagement (v.a. im alltäglichen Sprachgebrauch, insbesondere in bestimmten Organisationsmilieus wie Sport⁸, als Abgrenzung zum Hauptamt⁹) und bürgerschaftliches Engagement (neue Begriffspraxis überwiegend in Öffentlichkeit, Politik und Wissenschaft¹⁰, deutliche gesellschaftspolitische Konnotation¹¹). Diese Termini werden teilweise synonym verwendet, teilweise explizit voneinander abgegrenzt behandelt. Hoffmann u.a. erachten gerade die Pluralität des Phänomens als ausgesprochen positiv: »Das Feld ist weit und bunt und der Versuch, es nach eindeutigen Kriterien zu ordnen oder auf einen gemeinsamen Begriff zu bringen, ergibt wenig Klarheit und nimmt dem Ganzen seinen Reiz.«¹² Neben diesen Veränderungen des Engagements auf gesellschaftlicher Ebene ist ein Strukturwandel des Ehrenamts erkennbar. So findet in den vergangenen Jahren eine Pluralisierung der Formen und Funktionen von freiwilligem Engagement statt. Dabei nehmen beispielsweise kurzfristig



Sandra Habeck ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Erziehungswissenschaft an der Philipps-Universität Marburg; Promotion zum Thema »Freiwilligenmanagement. Exploration eines Berufsfeldes«.

und projektförmig angelegte Engagementformen tendenziell zu. Darüber hinaus hat freiwilliges Engagement in vielen Bereichen zunehmend einen (semi-)professionellen Charakter. Diese Entwicklungen werden in der Engagementforschung in engem Zusammenhang mit einem Motivwandel der Freiwilligen gesehen. Demnach engagieren sich Menschen heute eher selten aus Gründen von Pflichterfüllung oder aus einer rein altruistischen Haltung heraus. Vielmehr haben Freiwillige an ihr Engagement eine gewisse Erwartungshaltung und bringen sich aus einem Bündel unterschiedlicher Motive ehrenamtlich ein.¹³ In der Fülle an möglichen Engagementangeboten suchen sie ihr Engagement gezielt und »biografisch passend« aus¹⁴, wobei persönliche Ziele, insbesondere Lern- und Entwicklungsziele, eine entscheidende Rolle spielen.¹⁵

Diese Veränderungen haben auf ehrenamtliche Kontexte große Auswirkungen und müssen hier ernst genommen werden. Seit etwa einer Dekade ist die Rede von einem Kampf der Organisationen und Verbände um die »knappe Ressource« Freiwilliger.¹⁶ Um auch in Zukunft Freiwillige zu gewinnen und zu halten, werden nun Angebote der Begleitung und Schulung an Einsatzorten für freiwilliges Engagement immer wichtiger. Annette Zimmer und Matthias Freise formulieren in diesem Zusammenhang einen erheblichen Innovationsbedarf im »Personalmanagement der ehrenamtlich Engagierten«.¹⁷ Als wichtige Aufgabenfelder werden hier u.a. die Bedarfsanalyse und das Entwickeln von Aufgabenprofilen für Freiwillige, die Begleitung und Qualifizierung der Ehrenamtlichen, die Schaffung einer Anerkennungskultur sowie die Evaluation der Freiwilligenarbeit angesehen.¹⁸ Die folgenden empirischen Befunde¹⁹ zum sogenannten Freiwilligenmanagement geben differenziert Einblick in die Qualifizierungs- und Begleitungsarbeit der Ehrenamtlichen. Die Ergebnisse weisen auch darauf hin, »dass gerade Erwachsenenbildner mit ihren organisatorischen, beraterischen und lehrenden Kompetenzen²⁰

einen wichtigen Beitrag zur (weiteren) Professionalitätsentwicklung in dem Feld darstellen«²¹.

Adäquate Bildungsangebote in der Freiwilligenarbeit

Wie im Zusammenhang mit Engagementmotiven bereits angedeutet wurde, spielt Lernen im freiwilligen Engagement eine wichtige Rolle – sei es, dass Freiwillige mit einem gezielten Lern- und Entwicklungsinteresse ein Engagement aufnehmen oder sie eher im Engagement Erlerntes als einen persönlichen Gewinn ihrer freiwilligen Tätigkeit formulieren. Die Bandbreite an Lerninhalten reicht dabei von einem praktischen Kompetenzerwerb bzw. -ausbau (v.a. soziale/personale und Methodenkompetenzen) über einen Wissenszuwachs (fachliches Wissen in Bezug auf das Engagement, aber auch Einblicke in kommunale Strukturen und für das persönliche Leben gewinnbringende Wissensbestände) bis hin zu einer weitreichenden Persönlichkeitsentwicklung (u.a. Selbst- und Fremdwahrnehmung, Selbstentfaltung). Freiwilligenmanager tragen zu solchen Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten durch unterschiedliche Qualifizierungs- und Begleitungsangebote positiv bei. Allerdings ist eine angemessene Form der Qualifizierung und Begleitung in enger Verbindung zum jeweiligen Ehrenamtskontext zu betrachten. Nicht jede Form der professionellen Förderung von freiwilliger Tätigkeit ist in allen Bereichen gleichermaßen hilfreich und angebracht. Mehrwöchige Vorbereitungskurse dienen beispielsweise in der Sterbebegleitung als eine Strategie zur Gewinnung von Freiwilligen und sind zum Schutze der Klientel und der Freiwilligen erforderlich. In anderen Bereichen könnte eine solche Verpflichtung eine ungewollte Hürde zum Engagement darstellen und würde Freiwillige möglicherweise daran hindern, eigene Engagementvorhaben und -ideen zu verwirklichen. Im Interviewmaterial konnten Anhaltspunkte identifiziert werden, die auf jeweils angemessene Formen der Qualifizierung und Begleitung hinweisen.

Handelt es sich bei der Ehrenamtsarbeit um einen anspruchsvollen Dienst (z.B. Sterbebegleitung, betreuter Umgang), kommt es wesentlich darauf an, dass Freiwillige befähigt werden, gute Arbeit zu leisten (aufgabenbezogene Ehrenamtsarbeit). Vorbereitungsmaßnahmen, z.T. auch mit Selbsterfahrungselementen, fachliche Fortbildungs- und Qualifizierungsangebote, sowie begleitende Supervisions- und Austauschgruppen verhelpfen den Freiwilligen zur kompetenten Aufgabenerfüllung und dienen ihnen zum Schutz vor Überforderung in der Übernahme einer Freiwilligenarbeit. Zur Koordination und für »dienstliche« Absprachen sind des Weiteren regelmäßige (Dienst-)Besprechungen ein fester Bestandteil in dieser Art der Ehrenamtsarbeit. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Freiwilligenmanager/-innen in solchen Kontexten insbesondere dazu beitragen, dass Freiwillige ihre Kompetenzen und ihre Professionalität für die zu erbringenden Aufgaben steigern und Lernen vorwiegend darauf hin ausgerichtet ist. Geht es bei der Ehrenamtsarbeit dagegen eher um die Person des Freiwilligen und dessen Interessen als um einen spezifisch zu leistenden Dienst (hier wird unter verschiedenen Engagementmöglichkeiten nach dem »passenden Platz« für den Einzelnen gesucht oder gezielt passgenaue Aufgabenfelder entwickelt, z.T. in kirchlicher Gemeindearbeit), stehen Freiwilligenmanager/-innen vielmehr als individuelle Lern- und Entwicklungsbegleiter Ehrenamtlichen zur Verfügung (personenbezogene Ehrenamtsarbeit). Je nach Wunsch und Bedarf der einzelnen Ehrenamtlichen sind sie Ansprechpartner/-innen für Fragen und Anliegen, die sich teilweise auch nicht direkt auf das Engagement beziehen. Austausch und Feedback können zur Bewusstmachung und Förderung von Stärken genutzt werden, Schwierigkeiten und Fehler durch Reflexion als Lernanlässe dienen. Durch einen breiten Überblick über verschiedene Fortbildungsmöglichkeiten diverser Bildungsanbieter

bieten Freiwilligenmanager/-innen die Möglichkeit, Ehrenamtliche entsprechend zu beraten und sie auf möglichst passgenaue Schulungsangebote hinzuweisen. In solchen Kontexten eröffnen Freiwilligenmanager/-innen Ehrenamtlichen also vorwiegend die Möglichkeit, sich selbst durch und in ihrem Engagement zu entfalten, sich persönlich weiterzuentwickeln und eigenen (Lern-)Interessen nachzugehen. Ist das oberste Ziel der Ehrenamtsarbeit, dass möglichst viele Menschen ihre Bürgerrolle aktiv wahrnehmen, sich für ganz bestimmte gesellschaftliche Anliegen einsetzen und aktiv partizipieren (z.B. Gewerkschaften, bestimmte Umweltorganisationen) (partizipationsbezogene Ehrenamtsarbeit), unterstützen Freiwilligenmanager/-innen das Engagement der Ehrenamtlichen. Sie helfen den Engagiertenteams, dass sie ihre Projekte und Vorhaben verwirklichen können, das reicht von der Vorbereitung des notwendigen Materials bis hin zum pädagogisch gesteuerten Mitorganisieren. In dieser Art der Ehrenamtsarbeit gibt es häufig projektbezogene Qualifizierungsmaßnahmen, um an möglichst vielen Standorten bestimmte Projekte zu realisieren. Als Teil eines Qualifizierungsnetzwerks bieten Freiwilligenmanager/-innen einzelne projektvorbereitende Schulungen an oder vermitteln die zum jeweiligen Vorhaben erforderliche Qualifizierungsveranstaltung. Lernen findet in solchen Kontexten jeweils in Abhängigkeit zum Engagementvorhaben statt.

Für Freiwilligenmanager/-innen sind jedoch nicht nur Freiwillige eine Lernenden-Bezugsgruppe. Vielmehr treten mit der Implementierung (v.a. in Einrichtungen der sozialen Hilfe) bzw. mit den Veränderungen in der Ehrenamtsarbeit (v.a. in Kirchen, Vereinen und Verbänden) auch diverse Lernbedarfe bei Vorgesetzten und hauptamtlichen Mitarbeitenden auf. Hier informieren und beraten Freiwilligenmanager/-innen z.B. über mögliche Arten der Kooperation zwischen den unterschiedlichen Funktionsgruppen, stehen bei etwaigen Konflikten als Mediatoren/-



Ehren-Sachen | Walter Gores, Vermittlung von Lesementoren

Foto: Schiffer-Fuchs

innen zur Verfügung und bringen das jeweils notwendige Wissen für die Arbeit mit Freiwilligen ein (u.a. Motive, ehrenamtliche Zeitstrukturen). Eine wichtige Funktion haben Freiwilligenmanager/-innen darüber hinaus in Bezug auf die Organisationsebene inne. Vielerlei Organisationsentwicklungsprozesse gehen mit Ehrenamtsarbeit einher, die durch Freiwilligenmanager/-innen begleitet und vorangetrieben werden. Nicht selten wird Freiwilligenmanagern/-innen auch eine gesellschaftspädagogische Funktion zuteil. Durch Öffentlichkeitsarbeit informieren sie über Engagementmöglichkeiten. Zugleich haben sie die Aufgabe, Bürgerinnen und Bürger durch freiwilliges Engagement aktiv in gesellschaftliche Belange einzubeziehen. So stellt beispielsweise die Arbeit mit Freiwilligen in einer befragten Behindertenhilfe einen Weg zu mehr Integration dar, auf welche Freiwilligenmanager/-innen mit ihrem Tun hinarbeiten.

Handlungs- und Forschungsbedarfe

Die dargestellten Ergebnisse zu Qualifizierungs- und Begleitungstätigkeiten in der Freiwilligenarbeit heben die Bedeutung einer professionellen Förderung von dort stattfindenden Lernprozessen auf unterschiedlichen Ebenen hervor. Zugleich machen sie auf vielfache Beratungs- und Koordinations- bzw. Managementaufgaben in der sich verändernden Ehrenamtsarbeit aufmerksam. Damit stellen sich der Erwachsenenbildung unterschiedliche Bedarfslagen einer professionellen Begleitung des Feldes Freiwilligenarbeit und ehrenamtliches Engagement. Auf jeweils zwei Dimensionen in Praxis und Forschung sei hier besonders hingewiesen: Zum einen bedarf es im Feld der Erwachsenenbildung, in welchem eine erhebliche Zahl Freiwilliger tätig sind, eines professionellen Auf- bzw. Ausbaus von Freiwilligenmanagement. Damit

kann den veränderten Voraussetzungen für freiwilliges Engagement in der Erwachsenenbildung angemessen begegnet werden. Zum anderen sprechen die Ergebnisse dafür, dass sich gerade Erwachsenenbildner/-innen mit ihren spezifischen Kompetenzen (organisieren, beraten, lehren)²² diesem neuen Berufsfeld Freiwilligenmanagement in den unterschiedlichen Ehrenamtskontexten stellen sollten. Aus der erwachsenenpädagogischen Forschung heraus sind weitreichende empirische Untersuchungen und theoretische Reflexionen im Zusammenhang mit freiwilligem Engagement dringend erforderlich (u.a. Professionalitätsverständnis in der Freiwilligenarbeit, Qualifizierung von Vorständen). Darüber hinaus bedarf es einer systematischen Verhältnisbestimmung von Ehrenamt und Erwachsenenbildung aus historischer Perspektive. Die skizzierten Bezugslinien von Erwachsenenbildung und ehrenamtlichem Engagement betonen die Bedeutsamkeit einer erwachsenenpädagogischen Bezugnahme. Mit diesem Beitrag kann lediglich eine exemplarische Annäherung an die Relevanz einer Erschließung dieses Feldes geleistet werden. Ihre Bedeutung ist jedoch nicht hoch genug einzuschätzen.

ANMERKUNGEN

- 1 Dieser Beitrag fasst z.T. Ausführungen der Ende 2013 erscheinenden Dissertation der Autorin zum Thema »Freiwilligenmanagement. Exploration eines Berufsfeldes« zusammen.
- 2 Die Termini Freiwilligenarbeit, freiwilliges und ehrenamtliches Engagement werden hier als Überbegriffe weitestgehend synonym verwendet. Sie beziehen sich auf freiwilliges, unentgeltliches und gemeinwohlorientiertes Engagement.
- 3 Vgl. z.B. Gensicke 2007, S. 63–73.
- 4 Bspw. innerhalb des Projektes »Altersbildung im demografischen Wandel« unter Leitung von H. Prömper der KEB Frankfurt.
- 5 Laut einer repräsentativen BMBF-Studie von 2006 sind von 1.046.000 Beschäftigungsverhältnissen von »Lehrenden« in der Weiterbildung 100.000 ehrenamtlich tätig (vgl. Kraft 2011, S. 407).
- 6 Roß 2005, S. 27.
- 7 Vgl. Hoffmann 2009, S. 15.
- 8 Vgl. Stricker 2011, S. 163.
- 9 Vgl. Olk/Hartnuß 2011, S. 146.
- 10 Vgl. ebd., S. 145.
- 11 Vgl. Roß 2005, S. 35.
- 12 Hoffmann 2009, S. 14.
- 13 Vgl. Olk 2011, S. 710.
- 14 Vgl. Jakob 1993.
- 15 Habeck 2008, S. 37.
- 16 Vgl. Zimmer/Freise 2003, S. 126.
- 17 Ebd., S. 127.
- 18 Vgl. Biedermann 2012, S. 60 ff.
- 19 Anhand einer qualitativen Interviewstudie wird ein möglichst umfassender Einblick in das Berufsfeld »Freiwilligenmanagement« verschafft. In acht unterschiedlichen Einsatzorten ehrenamtlichen und freiwilligen Engagements wurde jeweils ein Vertreter der Vorgesetzten, der Freiwilligen sowie der Freiwilligenmanager anhand eines Experteninterviews befragt. Das Material wurde inhaltsanalytisch ausgewertet.
- 20 Vgl. Fuhr 1991, S. 70.
- 21 Habeck 2009, S. 71.
- 22 Vgl. Fuhr 1991, S. 70.

LITERATUR

- Biedermann, C. (2012): Freiwilligen-Management: Die Zusammenarbeit mit Freiwilligen organisieren. In: Rosenkranz, D. (Hg.): Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit. Weinheim u.a., S. 57–66.
- Fuhr, T. (1991): Kompetenzen und Ausbildung des Erwachsenenbildners. Eine Studie zur Professionalisierung der Erwachsenenbildung. Bad Heilbrunn/Obb.
- Habeck, S. (2008): Dienst an sich selber: neues Ehrenamt und die Rolle hauptamtlicher Pädagog/innen/en. In: DIE – Zeitschrift für Erwachsenenbildung (2), S. 37–39.
- Habeck, S. (2009): Freiwilligenmanagement: Professionelle Leitung und Qualifizierung von Ehrenamtlichen. In: Seitter, W. (Hg.): Professionalitätsentwicklung in der Weiterbildung. Wiesbaden, S. 71–93.
- Hoffmann, S. G.; Reifenhäuser, C.; Kegel, T. (2009): Freiwilligen-Management. Augsburg.
- Gensicke, T. (2007): Lernen und Weiterbildung älterer Menschen im bürgerschaftlichen Engagement. Ergebnisse des Freiwilligen surveys. In: Kaiser, M. (Hg.): Studium im Alter – eine Investition in Zukunft?! Münster, New York, München, Berlin, S. 63–73.
- Jakob, G. (1993): Zwischen Dienst und Selbstbezug. Eine biographieanalytische Untersuchung ehrenamtlichen Engagements. Opladen.
- Kraft, S. (2011): Berufsfeld Weiterbildung. In: Tippelt, R. u.a. (Hg.): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. 5. Aufl., Wiesbaden.
- Olk, T. (2011): Qualitative Forschung. In: Olk, T. (Hg.): Handbuch Bürgerschaftliches Engagement. Weinheim u.a., S. 705–718.
- Olk, T.; Hartnuß, B. (2011): Bürgerschaftliches Engagement. In: Olk, T. (Hg.): Handbuch Bürgerschaftliches Engagement. Weinheim u.a., S. 145–163.
- Roß, P.-S.; Klie, T. (2005): Wieviel Bürger darfs denn sein? Bürgerschaftliches Engagement im Wohlfahrtsmix. Eine Standortbestimmung in acht Thesen. In: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit (4), S. 20–43.
- Stricker, M. (2011): Ehrenamt. In: Olk, T. (Hg.): Handbuch Bürgerschaftliches Engagement. Weinheim u.a., S. 163–172.
- Zimmer, A.; Freise, M. (2003): Personalmanagement in Non-Profit-Organisationen. In: Lange, W.; Hunger, U. (Hg.): Wohlfahrtsverbände im Wandel. Qualitätsmanagement und Professionalisierung. Münster, S. 107–136.

ZU DEN BILDERN IN DIESEM HEFT

»Ehren-Sachen« dokumentiert Ehrenamtliche während ihrer Arbeit in Köln: Porträts von selbstbewussten Menschen, die diese Tätigkeit mit Überzeugung und Interesse an der Sache ausüben. Die Kölner Fotografin Anita Schiffer-Fuchs hat diese Fotos extra für diese Ausgabe angefertigt. Sie hat bereits mehrfach in der EB veröffentlicht und ist bekannt für ihre Schriftsteller/-innenporträts sowie Reportagen, die sie in Zeitungen und Magazinen (*freundin Donna*, *Süddeutsche Zeitung*, *Frankfurter Allgemeine Zeitung*) veröffentlicht.



Ehren-Sachen | Dr. Sian Tjia und Brigitte Siegel,
Rautenstrauch-Joest-Museum Foto: Schiffer-Fuchs